

Etude Recouvrement 2023

Novembre 2023

Contexte et objectifs de l'étude

QUALCO
Technology

Deloitte.

Qualco Technology, éditeur de solutions opérationnelles et décisionnelles dédiées au recouvrement de portefeuilles de créances et l'équipe **Credit Risk de Deloitte**, une équipe de spécialistes dédiée au risque de crédit, se sont associées pour mener une étude auprès des acteurs et professionnels du recouvrement.

Cette étude a été menée **entre juillet et septembre 2023** auprès des acteurs de la Banque de Détail, des spécialistes du financement et des acteurs du recouvrement et rachat de créances.

5 thématiques clés ont été adressées, avec l'objectif d'examiner et comprendre les enjeux de la profession en regard du contexte et des **tendances macroéconomiques**, de leurs **stratégies de gestion**, de leur **organisation et processus**, de la mise en œuvre de la **technologie** et du **contexte réglementaire**.

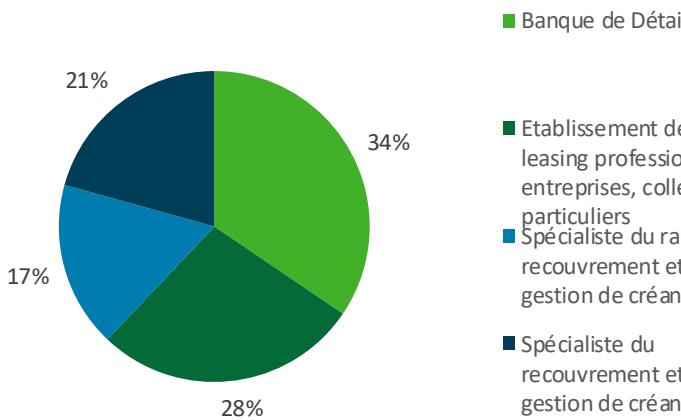


Périmètre des répondants

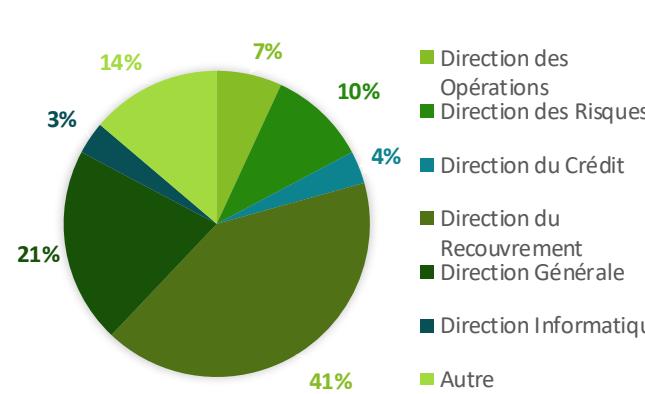
29 répondants issus de directions générales, directions opérationnelles de l'industrie du recouvrement

27 entités participantes (Banque, Crédit, Recouvrement et Rachats de Créances) en France

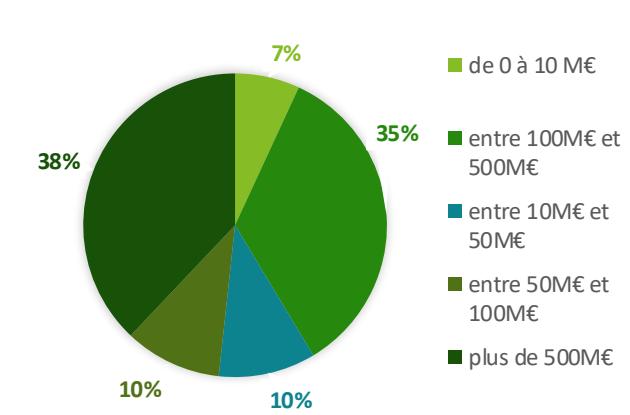
Activité principale de votre organisation



Fonction des répondants



Valeur des portefeuilles en gestion



Nous regroupons 3 catégories principales pour simplifier les analyses ultérieures :

- Banque de détail **34%** des répondants
- Etablissement de crédit **28%** (3/4 sur les particuliers et 25% sur le leasing pro, entreprises et collectivités)
- Acteurs du regroupement et du rachat de créance pour **38%** (21% spécialistes du recouvrement et de la gestion de créances –servicing- dont un groupement d'huissiers de + de 200 collaborateurs et une société d'assurances de personnes de premier plan et 17 % spécialistes du rachat et de la gestion de créances)

Les principaux répondants de l'étude sont majoritairement issus des

- Directions opérationnelles (Directions du recouvrement **41%**, Direction des opérations pour **14%**),
- Direction générale **21%**).
- Direction des Risques **10%**

Cette étude a réuni des acteurs de tailles variées d'après la valeur de portefeuille et leurs équipes de recouvrement:

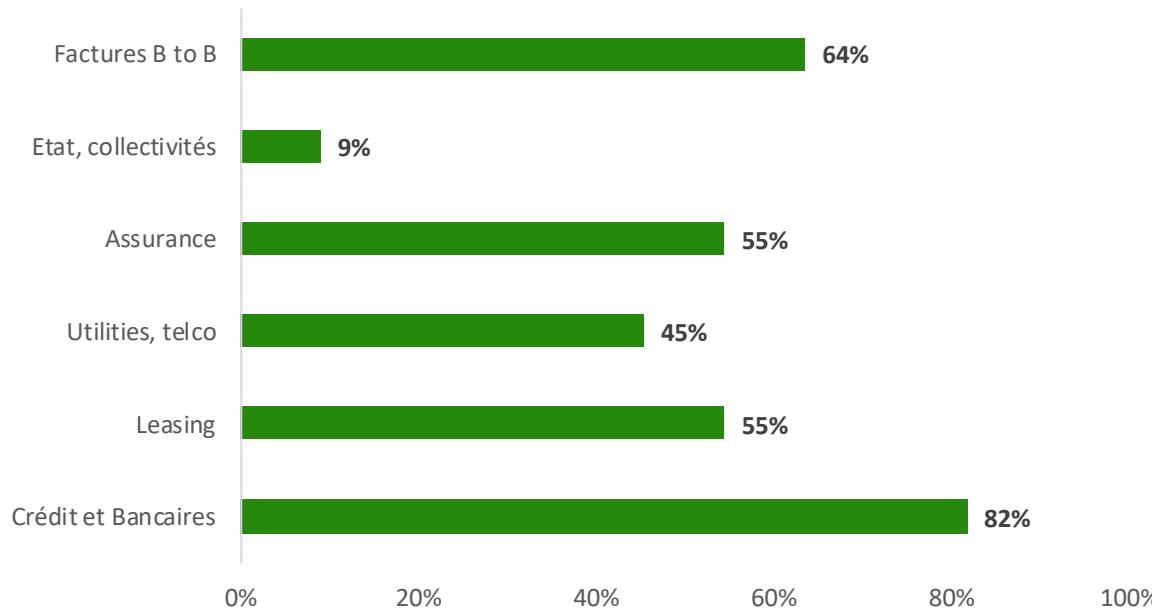
- **38%** des participants gèrent des portefeuilles de plus de 500M€
- **27%** des participants ont des équipes de recouvrement de 100 à 500.

Périmètre des répondants

Pour les acteurs spécialistes du recouvrement (servicers) et spécialistes du recouvrement et du rachat de créances et

Quels sont les portefeuilles gérés ?

Les types de portefeuilles gérés par les acteurs du recouvrement et rachat de créances sont réparties comme suit :



Plusieurs types de portefeuilles sont représentés dans cette étude concernant les spécialistes du recouvrement. Ainsi :

- 82 % gèrent des portefeuilles de crédit et bancaires
- 64% du facture B to B
- 55% gèrent des portefeuilles d'assurances et du leasing
- 45 % des utilities et telco
- Et enfin 9% «Etats et collectivités »

Priorités et Challenges

Où sont vos principales priorités et challenges clés pour la gestion de vos opérations de recouvrement?

Tendances marchés et évolutions macro-économiques, stratégie de gestion, organisation et processus, technologie, conformité réglementaire

Points clés

5 thématiques visées : technologie, stratégie de gestion, conformité réglementaire, organisation et processus, tendances marchés et évolutions macro-économiques)

Considérées **très importantes et importantes** pour plus de **% des répondants**.

Priorités par ordre d'importance (très important + important) :

- **la technologie** (90% des réponses indiquant important et très important)
- une **stratégie de gestion** structurée (80% des réponses indiquant important et très important)
- la **conformité réglementaire** (80% des réponses)
- **L'organisation et les processus** (76% des réponses)
- Les **tendances marché et évolutions macro-économiques** (76% des réponses)

Spécificités sectorielles :

- **La technologie** au cœur des préoccupations des **établissements de crédit** (**100% très important ou important**) acteurs du recouvrement et du rachat de créances (91%)
- **La Banque de détail** principalement focalisée sur la **conformité** et la mise en place **d'une stratégie de gestion formalisée**
- **Les Etablissements de crédit** sont plus sensibles aux évolutions conjoncturelles (évolutions marchés et conditions macro-économiques) pour 88% d'entre eux.

Eléments d'analyse

Nous constatons une échelle des priorités différente entre :

- Les acteurs **spécialisés et industrialisés** : Etablissements de crédit et Acteurs du recouvrement et du rachat de créances pour lesquels l'utilisation de la technologie est la priorité centrale
- Les acteurs de la **Banque de Détail** caractérisés par des organisations plus complexes et des systèmes d'informations plus étendus et moins évolutifs pour lesquels les considérations de conformité réglementaires de stratégie et d'organisation, processus et ressources sont plus sensibles
- Cette **échelle de priorité varie** selon la nature des et la **complexité des portefeuilles** gérés avec une opposition constatée entre des acteurs **gérant des clients complexes** (ménages, entreprises) et des **créances issues de produits variés** (compte courant, crédits, etc..., loyers, factures) et des acteurs gérant des **créances plus simples et monolithiques**.

Tendances marchés et évolutions macroéconomiques

Crédits non performants, NPL Constatez-vous une augmentation de vos NPL, de vos clients faisant l'objet d'un Fichage FICP et procédures de gestion de surendettement depuis les 12 derniers mois?

Points clés

Nous avons pris en compte ici des données relatives aux ménages et particuliers et visés 3 indicateurs : NPL, et pour les ménages FICP et Situation de surendettement

Hausses observées majoritairement pour :

- **NPL** : 69% des réponses indiquent une progression
- **Fichage FICP** : 31% des réponses indiquent une **progression** des FICP

Pour les réponses oui exprimées les *variations évaluées sont comprises entre 10 et 60%* avec une moyenne de 30%

-Procédures de surendettement : 24 % des répondants indiquent une **augmentation**

Pour les réponses oui exprimées les variations sont en moyenne de 16% avec des variations *de 8% à 50%* (assurances)

Spécificités sectorielles :

Les **hausses de NPL** sont principalement observées au sein de la Banque de Détail (90% des répondants du secteur), les acteurs du recouvrement et du rachat de créances confirment cette tendance (près de 2/3), et dans une moindre mesure par les acteurs du crédit (la moitié)

Les hausses des **dossiers en situation de surendettement** sont principalement observées par les acteurs du recouvrement de créances (36%) et établissements de crédit (25%), les constats de hausse faits par les banques de détail mettent en évidence des niveaux plus faibles (10%).

Les **hausses fichages FICP** sont principalement observés par les établissements de crédit (50%) puis la banque de détail (30%) et les acteurs du recouvrement (18%)

Eléments d'analyses

Une **hausse des 3 indicateurs** est observée.

De manière logique certaines catégories sont surexposées.

Les **chiffres constatés pour les réponses oui** et lorsqu'ils sont exprimés (verbatims des répondants) sont **supérieurs** aux moyennes **marché constatées** par la **Banque de France**.

Cf « Baromètre de l'inclusion Financière » oct 23 pour les FICP et dossiers de surendettement (hausse de 7 et 6% sur les 9 premiers mois de l'année).

S'ils sont à prendre avec précaution au global, les **chiffres déclarés et expliqués** par certains acteurs témoignent de **difficultés et d'arbitrages budgétaires** pour les ménages



**Stratégie globale de gestion de
vos activités recouvrement**

Formalisation et principaux moteurs de la stratégie de recouvrement, Gestion de l'externalisation et des cessions

Points clés

Formalisation de la stratégie de recouvrement

Une formalisation aboutie pour l'ensemble des acteurs (86% des répondant indiquent avoir une stratégie formalisée à très formalisée) dont 25% déclarent ne pas avoir besoin d'optimisation.

Une minorité de 14% indiquent avoir une formalisation partielle à parfaire ou à minima pour répondre à des exigences de gouvernance ou réglementaires.

Les 4 « drivers » principaux des stratégies de recouvrement sont :

- Des indicateurs de performances bien définis (71% importants et très importants)
- Des contraintes RH (72% importants et très importants)
- Des contraintes réglementaires (71% importants et très importants)
- Des objectifs de satisfaction clients (64% importants et très importants)

Les 3 drivers secondaires sont :

- Des décisions tactiques (51%)
- La combinaison de décisions tactiques et stratégiques (36%)
- Des objectifs ESG (34% importants et très importants)

Pratiques d'externalisation (Banques de Détail et Etablissements de Crédit) :

64% des répondants pratiquent une externalisation des opérations de manière structurée.

Concernant les cessions de portefeuilles, une grande majorité (68%) de nos participants ont déjà cédé leurs créances. Ces dossiers concernaient à 68% du surendettement.

Spécificités sectorielles :

Formalisation de la stratégie de recouvrement

La stratégie globale de gestion des activités est un point critique pour tous, néanmoins :

- le niveau de maturité et de formalisation le plus important se trouve chez les acteurs du recouvrement et les spécialistes crédit.
- La banque de détail est le secteur qui voit le plus de marges de progrès et d'optimisation.

Principaux « drivers » de la stratégie de recouvrement (par ordre d'importance)

Pour les acteurs du recouvrement : Satisfaction client, Indicateurs de performance, contraintes réglementaires, et agilité tactique

Pour la Banque de Détail : Agilité tactique, Objectifs et contraintes RH , Indicateurs de performance

Pour les acteurs du crédit : Indicateurs de performance, objectifs et contraintes RH, satisfaction client, contraintes réglementaires

Pratiques d'externalisation

L'externalisation des opérations de manière structurée dans le cadre des processus définis est plus marquée pour les banques de détails (75%) par rapport aux établissements de crédit (38%). Les banques de détails disposent ainsi de stratégies établies sur les opérations de cessions et ont moins recours à des décisions tactiques

Eléments d'analyses

Au sein de la banque de détail la fonction recouvrement est généralement assurée par un ensemble d'acteurs moins industrialisés et centralisés (d'un point de vue organisationnel et aussi opérationnel -IT et processus).

Les NPL Guidelines de l'EBA mises en place 2020 ont largement incité les acteurs du crédit à formaliser et structurer leurs stratégies et approches de cession. De ce fait les banques de détail se doivent d'avoir des process plus normés et ont des enjeux plus importants en termes d'externalisation des opérations et des cessions de créances pour répondre aux objectifs réglementaires financiers opérationnels ou organisationnels long terme.

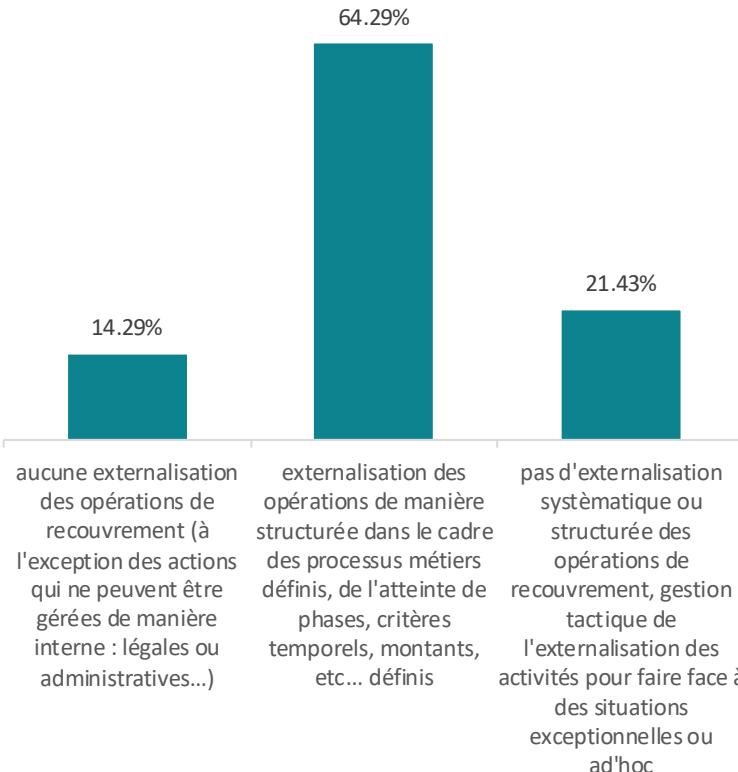
Les acteurs spécialisés et plus industrialisés (établissements de crédit, spécialistes du recouvrement) sont plus sensibles aux objectifs de satisfaction client et aux contraintes réglementaires que la banque de détail probablement plus mature sur ces thématiques.

A la différence des spécialistes du recouvrement , l'impact des contraintes et objectifs de gestion des ressources humaines dans les stratégies de recouvrement en place est mise en avant par les acteurs bancaires et crédit. Difficultés d'ajustement, spécialisation métier forte des ressources, attractivité et valorisation de la fonction (au cœur de la stratégie des organisations?) impactent nécessairement les stratégies de gestion en place.

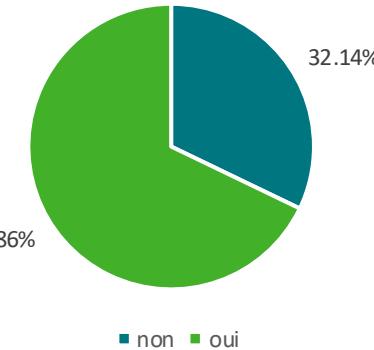
Stratégie globale de gestion de vos activités recouvrement: Banques et Etablissements de crédit

Gestion de l'externalisation et des cessions

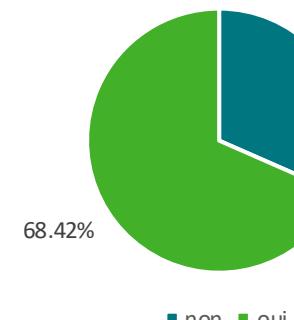
Comment décririez-vous la gestion de l'externalisation de vos opérations de recouvrement?



Avez-vous déjà effectué des cessions de portefeuilles ?



Ces opérations de cession contenaient-elles des dossiers en surendettement?



Vision globale

64% des répondants pratiquent une externalisation des opérations de manière structurée.

Concernant les **cessions de portefeuilles**, une grande majorité (68%) de nos participants ont déjà cédé leurs créances. Ces dossiers concernaient à 68% du surendettement.

Type de cessions de portefeuilles



sur la base d'une décision tactique répondant à des objectifs d'ajustements financiers opérationnels ou organisationnels court terme



Organisation et Processus

Gouvernance : Définition des rôles et responsabilités / Articulations entre les équipes Opérations, Risque et Crédit

Points clés

Pour ce qui est de l'organisation interne des participants, la **majorité des participants** estime que les **rôles et responsabilités sont clairement définis et formalisés** (81,5%).

30% des participants évaluent leur **organisation interne comme très clairement définie et mise à jour régulièrement**.

De même, une très grande majorité des répondants trouvent qu'il y'a une **bonne articulation intra équipes**, ce qui rejoint le constat précédent.

Spécificités sectorielles :

Les Etablissements de crédit indiquent à 100% des articulations claires entre les équipes Opérations, Risque et Crédit (stratégie, coordination, suivi)

La Banque de détail et Les acteurs de recouvrement déclarent que **des pistes d'amélioration** peuvent être mises en place avec la réponse suivante : « Pas clairement définis et formalisés, quelques améliorations sont requises » avec des niveaux respectivement de **33% et 18%**

Eléments d'analyse

Les banques de détail mettent en avant le besoin le plus élevé en matière d'optimisation et s'opposent clairement aux réponses de leurs homologues **établissements de crédit** ainsi qu'aux **acteurs du recouvrement**.

Les structures et **organisations plus complexes et moins monolithiques des banques** expliquent un besoin de clarification / cadrage des rôles et responsabilités potentiellement plus important.

Qu'identifiez-vous comme vos points d'améliorations majeurs dans votre processus de gestion

Points clés

Plus de la moitié des établissements de l'étude sont satisfaits de leurs processus opérationnels (55%).

Les répondants nous indiquent les points de satisfaction suivants :

- La gestion des actions légales et contentieuses (67%).
- Le suivi opérationnel (55%).
- Les options et solutions de paiement proposées (55%).

Les répondants nous indiquent les points d'amélioration suivants :

- Les capacités de segmentation (45%).
- Les capacités de négociation et calculs de plans de paiement (45%).

Spécificités sectorielles :

Acteurs de recouvrement sont

SatisfaitS à 63% à Options de paiements, solutions proposées, de 55% du Suivi opérationnel, auditabilité.

Par contre, la Segmentation du portefeuille clients (débiteurs) présentent le taux d'insatisfaction le plus important (45%)

Etablissements de crédit sont satisfaits à 85% des répondants sont pour les « Options de paiements, solutions proposées » et du « Suivi opérationnel, auditabilité (informations de gestion, suivi d'activité, contrôle interne...) » et à 1 00% des « Actions légales / contentieuses (injonctions de payer, saisies, exécution des garanties et cautions, etc...) ». Par contre, la Segmentation du portefeuille clients (débiteurs) présentent le taux d'insatisfaction le plus important (43%).

Les banques de détail présentent des avis mitigés à :

- 63% de satisfaits pour l'évaluation des capacités financières: ressources et dépenses, identification des cas de surendettement,
- 66% de satisfaits pour les actions légales / contentieuses (injonctions de payer, saisies, exécution des garanties et cautions, etc...).
- Néanmoins, 55% des répondants sont insatisfaits pour les Stratégies opérationnelles de gestion: Définition et exécution des Workflows de Recouvrement. Et pour les Options de paiements, solutions proposées 55%

Eléments d'analyse

La segmentation client présente l'axe majeur d'amélioration pour les établissements de crédit et les acteurs de recouvrement.

La banque de détail se focalise plus sur les stratégies opérationnelles et les options ou solutions de paiement pour couvrir les différentes typologies de clientèle et une liste plus large de produits.

Actions pour optimiser l'efficacité des activités opérationnelles

Organisation, process et stratégie

01

- Amélioration des **outils de pilotage** (Banque de détail)
- **Automatisation** de process sur petites créances
- KPI (Banque de détail)
- Développement **du suivi du coût de l'euro encaissé** (Etablissement de crédit)
- Fixation **d'objectifs individuels et collectifs** pilotés mensuellement (Banque de détail)
- **Modification de la stratégie** pour une plus grande force de frappe **en haut de chaîne** et **réinternalisation du bas de la chaîne** (Etablissement de crédit)
- **Refonte des stratégies, réorganisation des équipes de production**, création d'un service dédié aux **intégrations et la gestion de la data**, refonte de l'**activité légal** (Acteur du recouvrement)
- **Réduction de la chaîne recouvrement amiable** (Etablissements de crédit)
- Revue des process (Banque de détail)

Externalisation, cession et renforcement externe des équipes

02

- **Cession en flux** (Banque de détail)
- Développement de **l'animation des réseaux de correspondants externes** (Etablissement de crédit)
- **Externalisation de débordement d'activité** (Banque de détail)
- Ouverture à **un nouveau prestataire**, recouvrement pour le traitement spécifique des dossiers demandant une expertise juridique (Banque de détail)
- Renouveler régulièrement **les appels d'offre et les consultations** (Acteur du recouvrement)
- externalisation de la production, création d'un pilotage d'huissiers (Banque de détail)

Transformation digitale

03

- Utilisation de **l'intelligence artificielle** (Acteurs du recouvrement)
- Mise en place d'une **solution de paiement digitale** (Etablissement de crédit)
- Mise en place **de flux informatiques automatisés entre la banque et le sous-traitant** (Etablissement de crédit)
- **Self Payment** (Acteurs du recouvrement)

Autres

04

- Le fait d'effectuer avec les clients leur budget
- La segmentation (Acteurs du recouvrement)

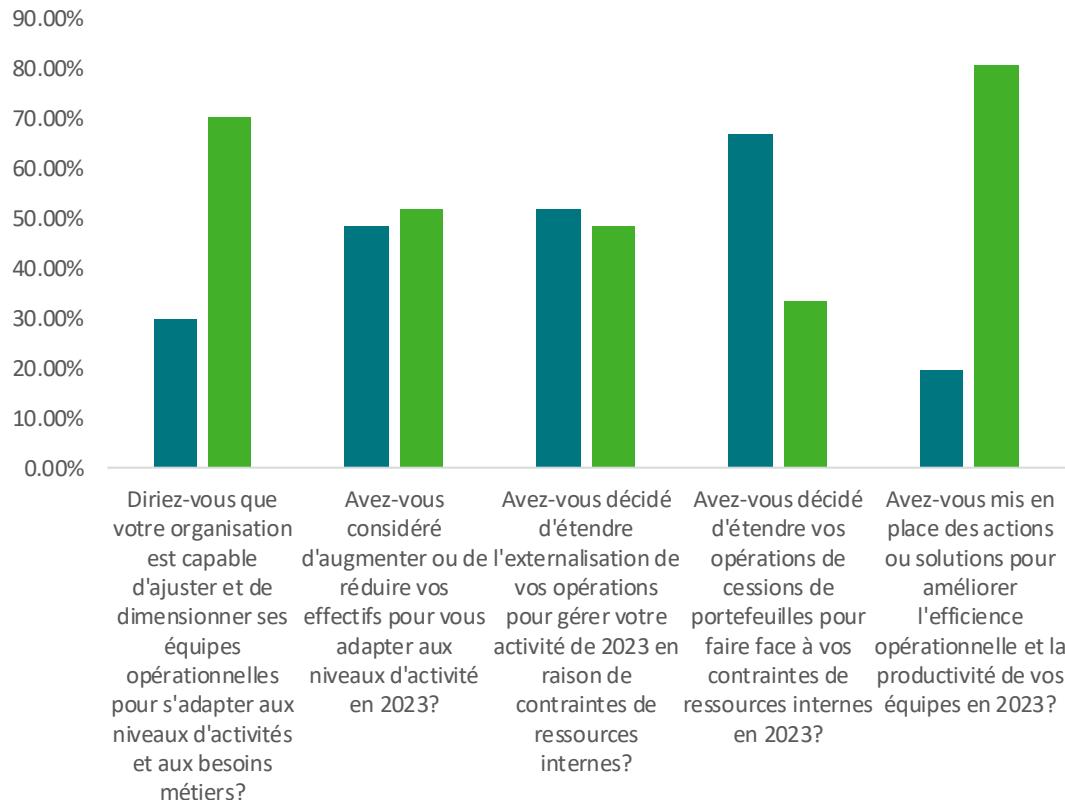
les participants énoncent plusieurs types d'actions pour améliorer leurs processus opérationnels.

On remarque ainsi que ces actions concernent principalement :

- l'amélioration des process/stratégies
- L'externalisation, les cessions ou ressources externes
- La transformation digitale

Processus opérationnels de gestion

Gestion des ressources et des effectifs / Suivi de la Performance / Niveau de satisfaction

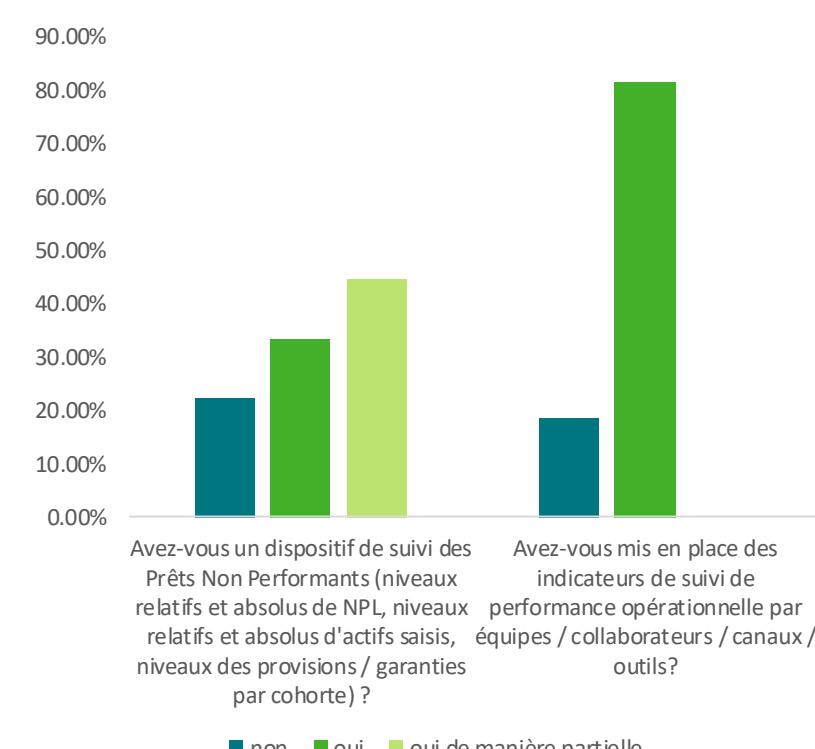


■ non ■ oui

80% des répondants ont mis en place des actions pour améliorer l'efficacité de leurs équipes en 2023.

Par ailleurs, 2 participants sur 3 n'ont pas l'intention d'étendre leurs opérations de cessions de portefeuille en lien avec des contraintes de ressources.

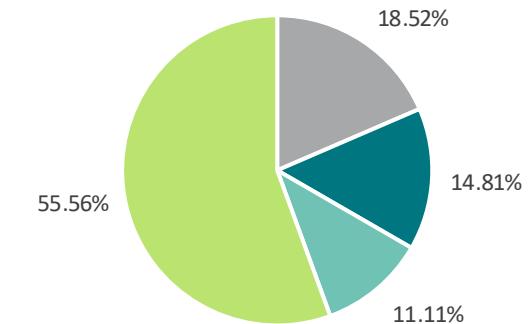
1 établissement sur 2 a déjà considéré ajuster ses effectifs pour se conformer à son niveau d'activité en 2023.



■ non ■ oui ■ oui de manière partielle

Environ 78% des répondants ont un dispositif de suivi de NPL (complet ou partiel).

On remarque une proportion assez négligeable (18%) qui n'utilise pas d'indicateurs de suivi de performance opérationnelle.



- ni satisfait ni insatisfait
- pas satisfait besoin d'amélioration majeur
- pas satisfait besoin d'amélioration mineur
- satisfait, des améliorations mineures toujours possibles

Plus de la moitié des établissements de l'étude sont satisfaits de leurs processus opérationnels.

Technologie, analyse traitement et valorisation des données

Points clés :

La transformation digitale des opérations de recouvrement est au cœur des sujets et de l'actualité immédiate des acteurs répondants :

initialisée ou en cours ou sur la feuille de route 2023/24 pour plus de 2/3 des répondants.

finalisée pour une 8%

pas envisagée pour 1/4

Spécificités sectorielles :

Les acteurs du recouvrement et du rachat de créances sont les plus avancés (20% déclarant qu'elle est finalisée, 80% déclarant que ce projet est en cours ou sur la feuille de route. Aucun ne déclarant qu'elle n'est pas envisagée.

Les spécialistes du crédit suivent cette tendance de manière plus récente avec des projets en cours ou sur la feuille de route 2023 pour un total de 83% (respectivement 33% et 50%). Seulement 17% déclarent qu'elle n'est pas envisagée.

La Banque de Détail est le secteur qui semble le moins concerné avec :

- 55% des répondants déclarant que ce n'est pas un projet envisagé à ce stade,

- 11% déclarant que c'est un projet en cours et un peu plus d'un tiers indiquant que ce type de projet à cadrer et mettre sur leur feuille de route.

Eléments d'analyse

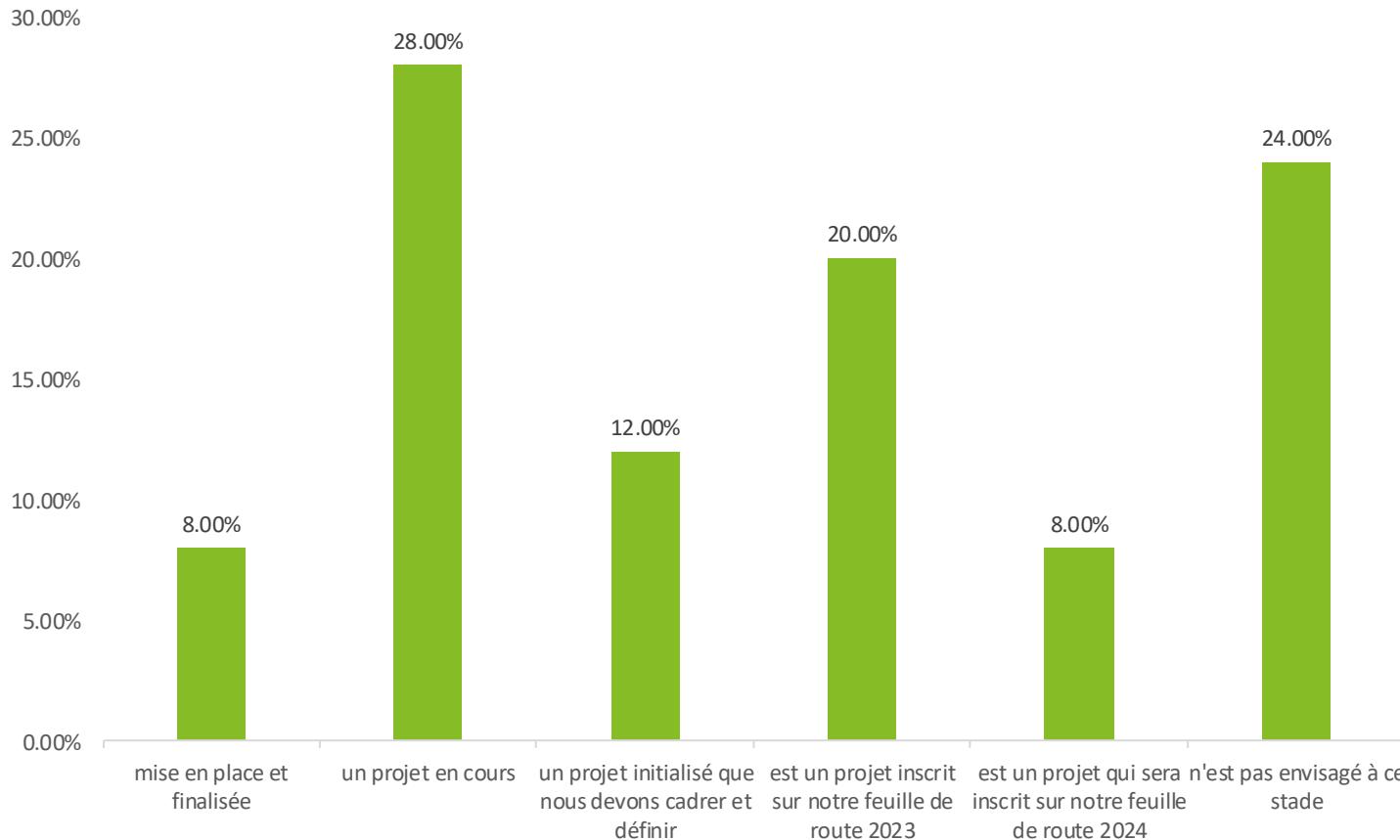
Si ce sujet apparaît central pour la globalité des réponses, nous constatons ici un véritable écart entre les banques de détail et les acteurs « centralisés / industrialisés » que sont les acteurs du recouvrement et les spécialistes crédit. Ceci à la fois en matière d'état d'avancement que de priorités.

Ce constat reste néanmoins à relativiser compte tenu des différences entre les organisations concernées, de la nature de la relation en place avec le client / débiteur et des acteurs, moyens et canaux (centralisés / décentralisés / dédiés) utilisés pour gérer les actions lorsque le client d'une banque de détail devient fragile et entre en situation de recouvrement.

Le besoin de digitalisation des processus de recouvrement est par nature moins prégnant au sein des banques de détail pour la seule fonction recouvrement et doit être envisagé de manière plus globale.

Technologie, analyse traitement et valorisation des données

La transformation digitale de vos opérations de recouvrement



Vision globale

La transformation digitale des opérations de recouvrement est au cœur des sujets :

- initialisé ou en cours ou sur la feuille de route 2023/24 pour plus de 2/3 des répondants
- pas envisagé pour 1/4
- finalisé pour une minorité

Ecosystème recouvrement

Points clés:

Un écosystème en voie de sophistication :

- Les plates-formes de **recouvrement issues de développements internes** ont une **part importante 44%** (des réponses) et équivalente aux solutions reposant sur des solutions éditeurs associées ou non à des développements internes (44%). Les solutions éditeurs seules représentent moins de 28%
- Ecosystème qui repose sur des **solutions multiples pour 77% des répondants**
- Une sophistication et digitalisation progressive
 - **39% de ces solutions comportent un portail débiteurs** permettant une gestion en libre-service (self cure)
 - **28% déclarent utiliser une solution de communication omnicanale**
 - > **25% des répondants déclarent utiliser un environnement d'analyse et modélisation prédictive de segmentation et décision client**

Spécificités sectorielles:

Les acteurs du recouvrement et du rachat de créances s'affichent comme les plus avancés :

- **40% des répondants indiquant disposer d'un portail pour ses débiteurs**
- **40% déclarant utiliser une solution de communication omnicanale**
- **40% déclarant utiliser d'environnement de modélisations prédictives**

Les Etablissements de crédit suivent :

- **50% des répondants indiquant disposer d'un portail pour ses débiteurs**
- **33% déclarant utiliser une solution de communication omnicanale**
- **33% des répondants déclarent utiliser un environnement de modélisations prédictives**

La Banque de détail en retrait :

- **0% des répondants indiquant disposer d'un portail pour ses débiteurs**
- **11% déclarant utiliser une solution de communication omnicanale**
- aucun des répondants ne déclarant utiliser d'environnement de modélisations prédictives

Eléments d'analyse:

Les **outils et solutions de recouvrement** sont de manière fréquente des outils construits à partir de **développements internes** (44%) articulés avec **des outils généralistes** (CRM, gestion d'opérations ou de contacts clients).

La **part de progiciels métiers dédiés issus d'éditeurs spécialisés** reste donc minoritaire (28%), ces progiciels sont souvent associés à des outils tiers (chaîne de gestion crédit pour les spécialistes) et ne gèrent pas l'ensemble de la chaîne (amiable, contentieux surendettement).

A l'exception de la Banque de Détail, la **digitalisation des opérations de recouvrement** est une tendance réelle et confirmée par la mise en place de portail de gestion des clients / débiteurs et par la mise en place de solutions d'interactions multicanales.

L'utilisation de **modèles prédictifs** est confirmée par la présence d'**environnements d'analyses et modélisations prédictives**. Pour les Banques de détail et les établissements de crédit, ces environnements ne sont toutefois pas forcément dédiés à la fonction recouvrement ni gérées par celles-ci mais par des centres de compétences internes.

Fonctionnalités de votre plateforme de recouvrement quel niveau de satisfaction ?

Points clés :

Nous avons souhaité évaluer la satisfaction sur 4 critères opérationnels de la plate-forme en place :

Le niveau de satisfaction global des répondants est globalement bon,

des besoins d'améliorations (importants et moins importants sont exprimés en moyenne par 36% des répondants pour les :

- Des capacités de segmentation
- De la vision consolidée du client
- La gestion des phases contentieuses

Enfin moins d'un quart des répondants expriment des besoins d'amélioration pour obtenir une vision consolidée des différentes étapes/actions de gestion d'un dossier client / débiteur.

Spécificités sectorielles :

Pour les acteurs du recouvrement et rachat de créance :

un niveau de satisfaction global élevé

à l'exception de la gestion des phases contentieuses (40% expriment un besoin d'amélioration) des capacités de segmentation (besoins d'amélioration pour 20%)

Pour les banques de détail :

La banque de détail exprime les plus grands besoins d'amélioration avec par ordre de priorité la gestion des phases contentieuses (près de 60% des réponses) puis de manière égale (40%) les capacités de segmentation, la vision consolidée du client, la vision consolidée des étapes de gestion du dossier.

Pour les établissements de crédit :

Les points d'amélioration critique pour 60% des répondants concernent la vision consolidée du client, suivis à hauteur de 40% par les capacités de segmentation de la plate-forme

Eléments d'analyses

Deux secteurs celui des banques et acteurs du crédit expriment le plus haut niveau de besoins d'améliorations. Toutefois, les points d'améliorations affichés comme les plus importants ne se rejoignent pas (gestion du contentieux pour les banques vs gestion de la vision consolidée du client pour les établissements de crédit)

Le point de convergence entre les trois secteurs est le besoin d'amélioration des capacités de segmentation de la plate-forme exprimé en seconde position au sein des différents segments mais de manière moins sensible chez les acteurs du recouvrement.

Les facteurs d'explication probables sont :

- le capital informationnel client plus riche chez les banques et établissements de crédit qui permet des opportunités théoriques segmentations plus poussées mais non exploitées et déployées de manière efficace au sein de la plate-forme (contraintes techniques opérationnelles, capacités d'analyses et modélisations nécessaires)

- un focus moindre sur les phases contentieuses des établissements de crédit (meilleure gestion combinée à une externalisation / cession plus aisée vers les acteurs du recouvrement et rachat de créances)

De manière globale quels sont vos principaux besoins d'améliorations et défis ?

Points clés :

Principaux besoins d'amélioration et défis nous avons souhaité comprendre quels étaient les thématiques positionnées en première position :

- Le **besoin d'amélioration N°1** pour plus de la moitié des répondants (56%) concerne les process : **automatisation et uniformisation des outils, digitalisation et intégration** des outils avec le SI.
- Les 3 défis principaux sont :
 - **La technologie de la plate-forme** de recouvrement et **son évolutivité** (mise à jour, obsolescence) pour 30% des répondants
 - **L'opérationnalisation de stratégies de recouvrement performantes** et évolutives via des **capacités de paramétrages adaptées** pour 20% des répondants
 - L'intégration et la valorisation **de la data** (données d'évaluation risques, financières du client / débiteur) dans le dispositif de recouvrement

Spécificités sectorielles :

Pour les acteurs du recouvrement et rachat de créance :

Les 3 besoins d'amélioration principaux se distinguent de l'ensemble avec un focus spécifique (réponses réparties des manière égale) sur le **pilotage de la performance**, **Le suivi opérationnel de l'activité et les process** : automatisation et uniformisation des outils, digitalisation et intégration des outils avec le SI

Les 4 défis principaux concernent la **gestion des coûts** (internes externes), la **technologie de la plate-forme**, l'**opérationnalisation de stratégies performantes** (workflow de recouvrements), le développement de modèles (analytics et modélisation)

Pour les banques de détail :

Le **besoin d'amélioration** numéro 1 concerne **les process** (2/3 des répondants) suivi de l'amélioration de la **gestion du risque** (**gestion d'alertes**).

Les **deux défis** principaux sont , **l'opérationnalisation de stratégies performantes** (workflow de recouvrements, l'intégration et la valorisation de la data (données d'évaluation risques et financières du client / débiteur

Pour les établissements de crédit :

Les deux besoins d'amélioration cités concernent : pour 2/3 **les process** (automatisation et uniformisation des outils, digitalisation et intégration des outils avec le SI et pour 1/3 la **gestion des coûts** (frais huissiers etc..)

Le défi principal et cité à l'unanimité (100%) est **la technologie de la plate-forme** et son évolutivité.

Eléments d'analyses

De manière générale le besoin d'amélioration numéro 1 concerne la mise en place de **processus de gestion automatisé et unifié** reposant sur **une intégration des différents outils** de l'écosystème recouvrement. Automatisation, unification et digitalisation sont au cœur des besoins exprimés principalement par les acteurs de la banque de détail et les établissements de crédit. Les **acteurs du recouvrement et du rachat** de créances qui disposent déjà d'un outil industriel plus unifié (moins d'outils et composantes métiers) ajoutent logiquement dans leurs priorités **le pilotage de la performance** et **le suivi opérationnels** de leurs activités. Ces deux points sont beaucoup moins sensibles pour les acteurs banque / crédit.

Parmi les **défis principaux** des acteurs de la place,

la technologie de la plate-forme et son évolutivité est un point majeur, les éléments d'explication sont principalement de trois ordres :

les plateformes en place reposent encore souvent sur **des solutions internes** qui n'ont pas bénéficié d'investissements majeurs et ne reposent pas sur les **dernières technologies**.

Les solutions spécialisées externes en place assurent la mise en place de processus complexes, leur maintenance et exploitation et gestion évolutive restent également complexes et consommatrices de ressources dédiées.

En liaison avec ce premier point **le déploiement de stratégies opérationnelles de recouvrement performantes dynamiques et évolutives** (à la main des métiers) est un élément essentiel qui pourra pleinement tirer parti d'une meilleure intégration **des informations et insights clients** (données d'évaluations financières / risques). **Les banques et les acteurs du recouvrement** sont plus sensibles à ce dernier point face à des spécialistes crédits généralement plus matures sur l'emploi de modèles et l'exploitation des données clients / débiteurs.

Utilisez-vous des modèles statistiques prédictifs? Si vous n'en utilisez pas prévoyez-vous de le mettre dans votre feuille de route?

Points clés:

Une répartition quasi égale : 52 % déclarant ne pas utiliser de modèles contre 48% de réponses positives.

Les typologies de modèles utilisés sont par ordre d'importance :

Des modèles de recouvrement par cycles (3/4)

Des modèles de récupération (2/3 des réponses)

Des alertes précoces (<60%)

Des modèles de provisionnement (<60%)

Une situation évolutive avec des projets qui seront mis en place à court et moyen terme :

Parmi ceux qui n'ont pas de modèles prédictifs,

- **40%** prévoient de les adopter **à court terme** (roadmap à moins de 12 mois).

- **30%** répondent mettre ceci dans la roadmap entre **12 et 36 mois**

Spécificités sectorielles:

Pour **les Banques de détail**, 89% indiquent ne pas utiliser de modèles prédictifs tandis que **70% des acteurs de recouvrement et du rachat de créances** et 67% des **établissements de crédits** font usage de modèles.

Eléments d'analyses:

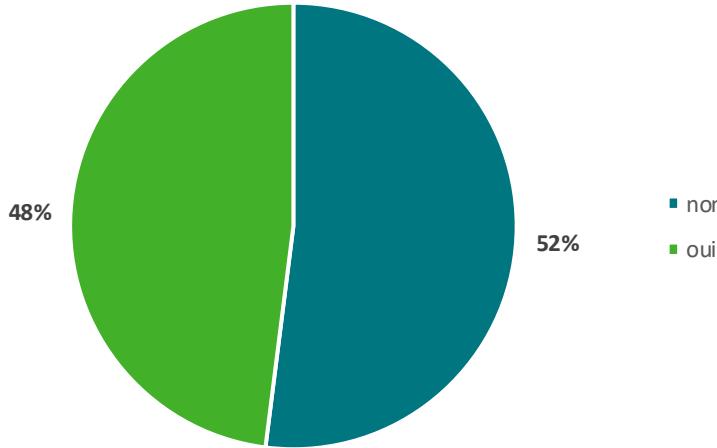
L'utilisation de modélisations et analyses prédictives pour optimiser des actions de gestion de recouvrement n'est **pas une généralité**.

Néanmoins les réponses **indiquant la mise en place de projets sur des horizons courts et moyens termes** confirment que l'intégration et la valorisation de la data (données dévaluation risques, financières du client / débiteur) dans le dispositif de recouvrement **est un des principaux défis identifiés par les répondants**.

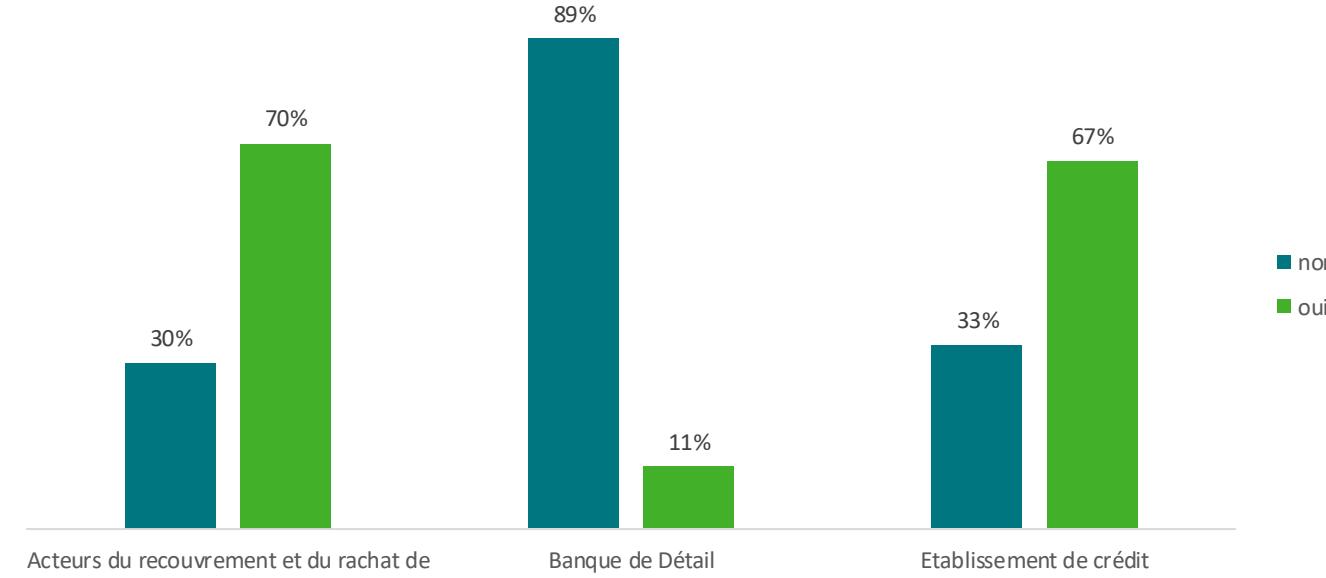
Nous pouvons donc anticiper **des mises en place de nouveaux projets sur les prochaines années et des enjeux véritables en matière d'insertion opérationnelle des modèles et de mise en place de dispositifs de suivi opérationnel** de leur efficacité et de leur backtesting.

Utilisez-vous des modèles statistiques prédictifs?

Vision globale

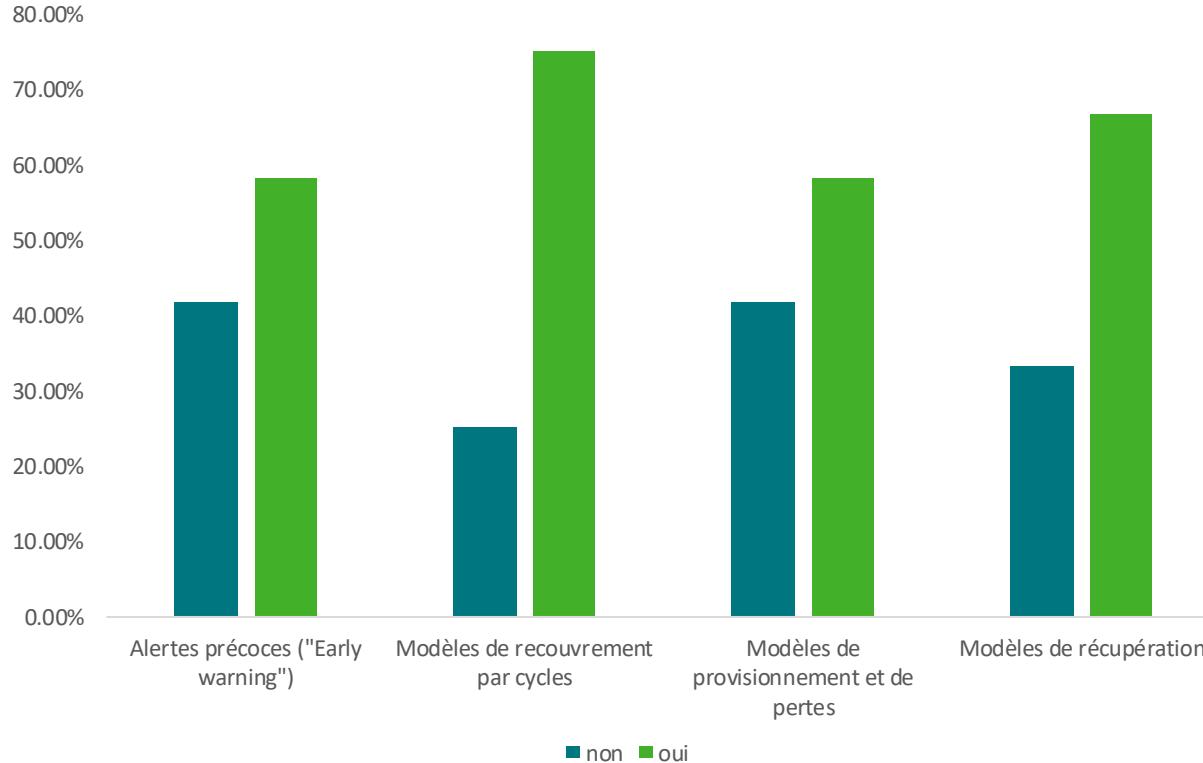


Vision par groupe de type d'activité

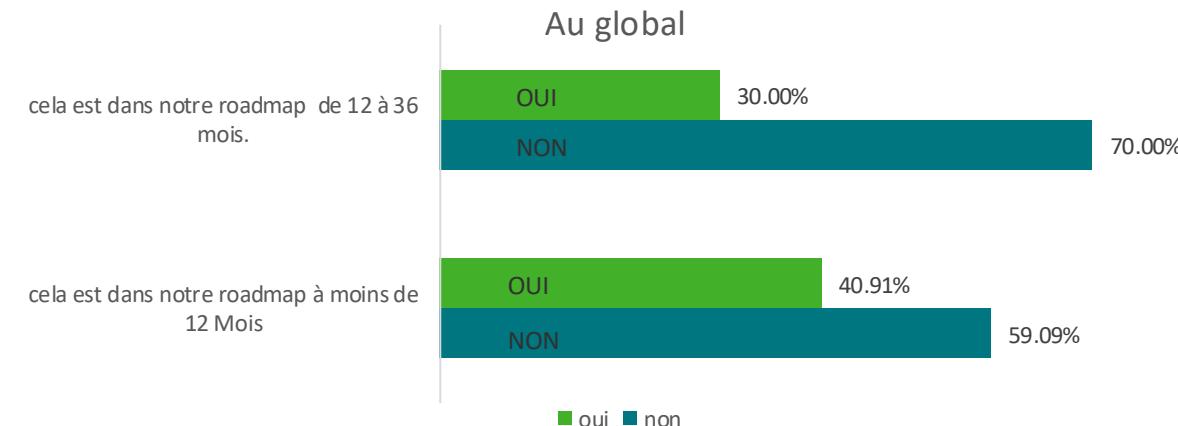


- 52% des participants affirment ne pas utiliser un modèle prédictif contre 48% qui en utilisent.
- Pour les Banques de détail, 89% indiquent ne pas utiliser un modèle prédictif tandis que 70% des acteurs de recouvrement et 67% des Etablissements de crédits font usage de modèles.

Type de modèles utilisés



Si vous n'avez pas de modèles avez-vous des projets ?



Les modèles de recouvrement par cycles sont très largement utilisés à des fins de prédition statistique (75%).

Parmi ceux qui n'ont pas de modèles prédictifs,

- 40% prévoient de les adopter à court terme (roadmap à moins de 12 mois).
- 30% répondent mettre ceci dans la roadmap entre 12 et 36 mois

Conformité réglementaire

Satisfaction et sujets réglementaires à venir faisant l'objet d'une attention particulière

Points clés

Satisfaction sur la conformité réglementaire : Au global sur le plan réglementaire, plus de la moitié des répondants de l'étude estime qu'il y'a une conformité réglementaire satisfaisante sur le recouvrement au sein de leur établissement.

Les sujets réglementaires à venir faisant l'objet d'une attention particulière

- 43% des établissements prédisent des opportunités pour l'activité sur les sujets de NPL et du Backstop Prudentiel.
- Néanmoins 28% des établissements prédisent des contraintes sur leurs activités sur les sujets de NPL et du Backstop Prudentiel.

Spécificités sectorielles :

Au niveau sectoriel, on remarque que les acteurs du recouvrement sont les plus satisfaits de leur conformité réglementaire à 70%.

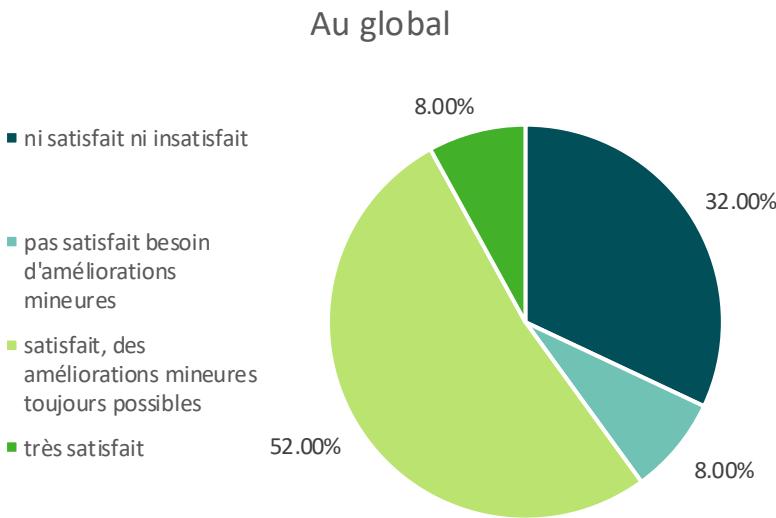
Les établissements de crédit présentent le pourcentage le plus élevé des besoins d'améliorations.

Eléments d'analyse

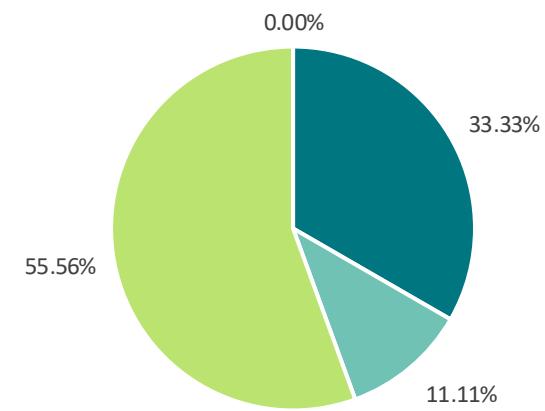
Des contraintes réglementaires sont plus avancées à date pour la banque de détail et les établissements de crédit.

Des nouvelles guidelines réglementaires sont en cours de mise en place par le régulateur pour les acteurs de recouvrement.

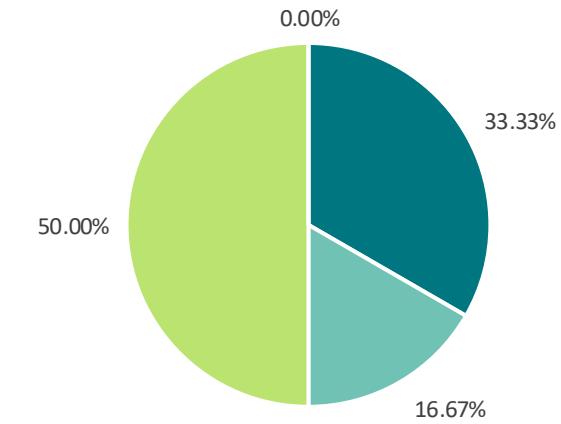
Quel est votre niveau de satisfaction ?



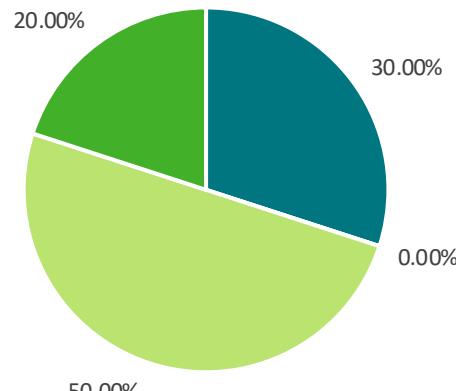
Banque de détail



Etablissement de crédit



Acteurs du recouvrement et du rachat de créance



Vision globale

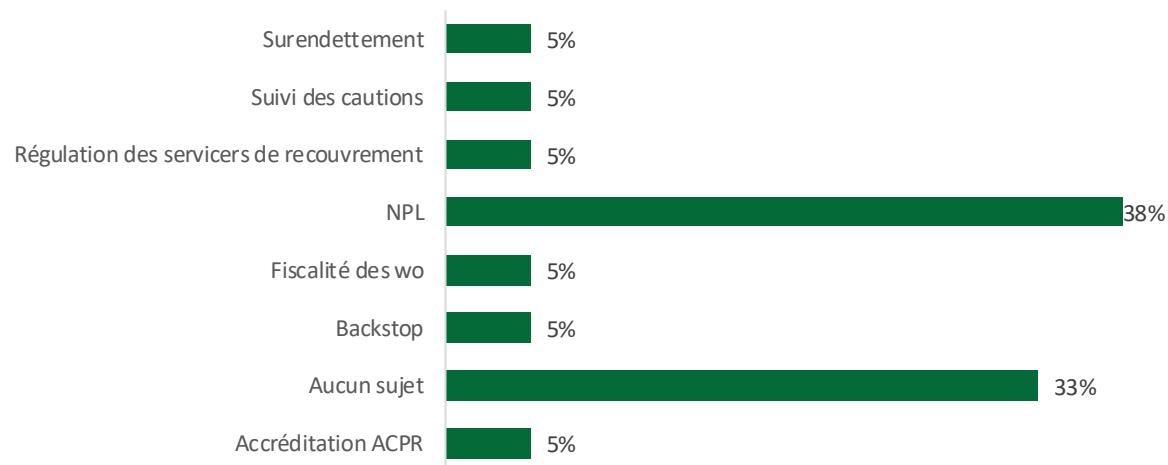
- On remarque au global sur le plan réglementaire que plus de la moitié des répondants de l'étude estime qu'il y'a une conformité réglementaire satisfaisante sur le recouvrement au sein de leur établissement.

Vision par secteur

- Au niveau sectoriel, on remarque que seuls les acteurs du recouvrement sont les plus satisfaits de leur conformité réglementaire.
- Les établissements de crédit présentent le pourcentage le plus élevé des besoins d'améliorations.

Sujets réglementaires à venir faisant l'objet d'une attention particulière

Sujets réglementaires pouvant faire l'objet d'une opportunité pour l'activité



43% des établissements prédisent des opportunités pour l'activité sur les sujets de NPL et du Backstop Prudentiel.

Sujets réglementaires pouvant faire l'objet d'une contrainte pour l'activité



28% des établissements prédisent des contraintes sur leurs activités sur les sujets de NPL et du Backstop Prudentiel.

Perspectives et initiatives futures

Considérez-vous lancer des nouveaux projets et des initiatives spécifiques?

Points clés:

Parmi les 5 thématiques visées les priorités pour lesquelles des nouveaux projets et actions spécifiques ont été lancés sont pas ordre décroissant :

La technologie : 87% des répondants indiquant avoir lancer ou lancer des projets et initiatives (44 % indiquent faire appel à des acteurs externes)

Les stratégies de recouvrement : 74% (13% indiquent faire appel à des acteurs externes)

L'organisation et les processus : 62% (17% indiquent faire appel à des acteurs externes)

La Conformité : 60% (17% font appel à des acteurs externes)

Les tendances marchés et évolutions macro-économiques : à hauteur de 52 % (4%des acteurs indiquent faire appel à des acteurs externes)

Spécificités sectorielles:

La technologie : **100% des établissements crédit** indiquent avoir lancé ou lancer des initiatives (réparties pour moitié avec des acteurs externes ou en interne), **85% des banques** (avec des projets menés en interne à hauteur de 85%) et **80% des acteurs recouvrements** (60% indiquant des projets menés avec des acteurs externes)

L'organisation et les processus : **70% des acteurs recouvrement et rachat de créances** (40% avec des acteurs externes), 66% des établissements de crédit et 43% banques de détail (travaillant indiquer avoir lancé ou lancer des projets initiatives. Les Banques et établissements de crédit mènent ce type de projet en interne

Les stratégies de recouvrement : 80% des acteurs recouvrement (avec des projets externes pour près d'un quart d'entre eux) , 71% des banques de détail et 60% des établissements de crédit indiquent avoir lancé des projets internes.

La Conformité : 72% des banques (avec des projets impliquant des acteurs externes pour 29% d'entre elles), 60% des acteurs recouvrement (20% avec des projets impliquant des acteurs externes) et 50% des établissements (tous les projets sont menés avec des ressources internes) de crédit indiquent avoir lancé des ou lancer des projets

Les tendances marchés et évolutions macro-économiques : 63 % des établissements de crédit, 50% des acteurs recouvrement et 30% des banques de détail déclarent avoir lancé des projets ou lancer de de nouveaux projets.

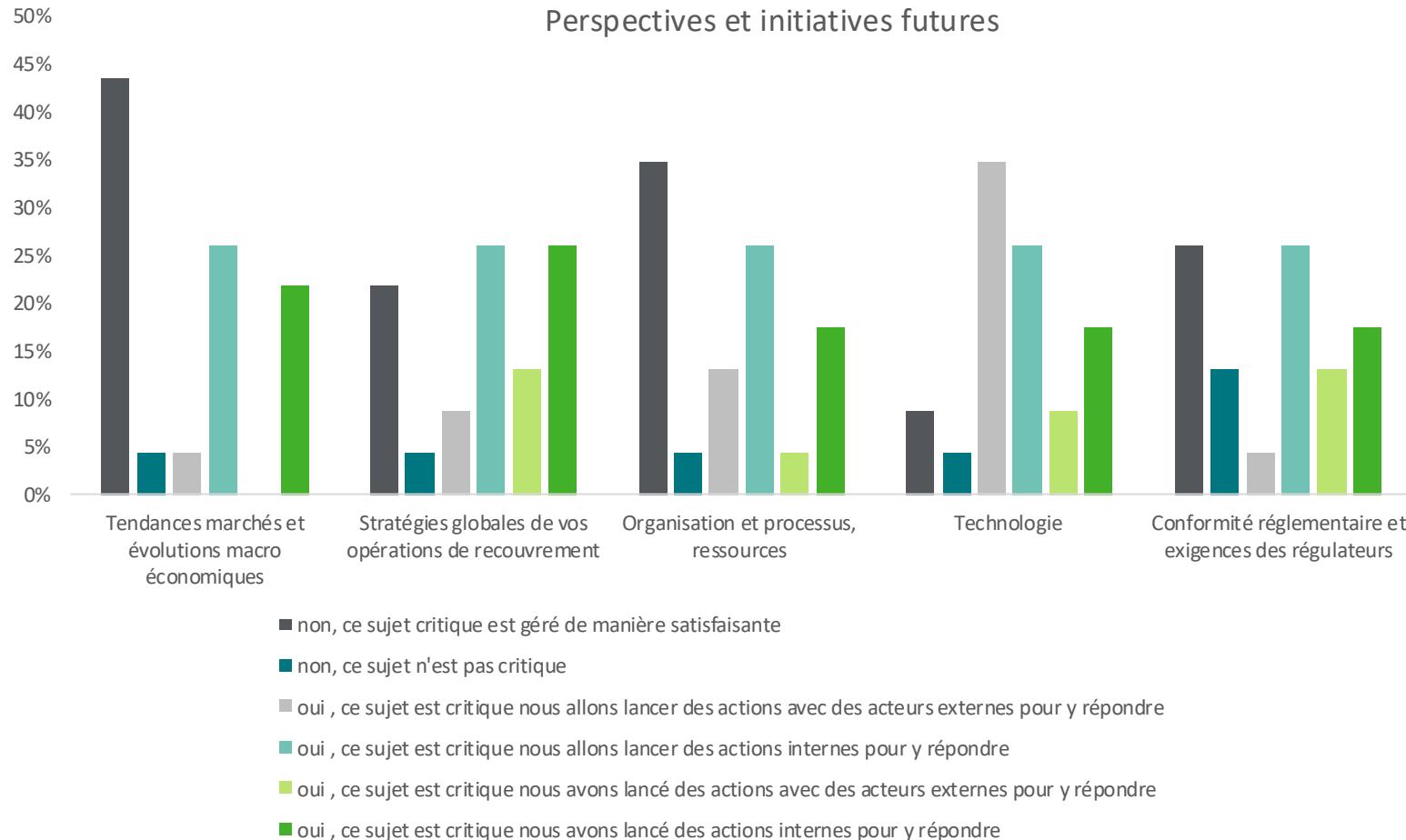
Eléments d'analyses:

Les lancements d'initiatives et de projets (en cours ou à venir) sont globalement **en ligne avec le niveau de priorité énoncées par les répondants en début de l'étude**. Les **actions rejoignent donc les besoins exprimés à l'exception des projets de mise en conformité lancés depuis plus longue date** notamment par les acteurs bancaires et crédit. L'appel à des acteurs externes est essentiellement le fait des établissements de crédit et acteurs du recouvrement et rachat de créances pour des *projets technologiques*. Ceci confirme le besoin de **recours à des technologies ou solutions tiers** pour moderniser compléter ou remplacer des solutions internes.

Les **projets organisationnels** et liés aux **stratégies de gestion** sont principalement menés par des **ressources et moyens internes**.

Priorités et challenges par ordre d'importance : quelles thématiques?	Perspectives et initiatives : lancement de nouveaux projets en cours et à venir thématiques mises en avant
1- Technologie	1- Technologie
2- Stratégies de recouvrement	2- Stratégies de recouvrement
3- Conformité	3- Organisation et Processus
4- Organisation et Processus	4-Conformité
5- Les tendances marchés et évolutions macro-économiques	5-Les tendances marchés et évolutions macro-économiques

Dans chaque thématique suivante, considérez-vous lancer des nouveaux projets et des initiatives spécifiques? SVP classez-les:



Vision globale

- Les participants ont été amenés à évoluer leurs niveaux de priorités pour les lier à leurs initiatives futures.
- 5 thèmes sont abordés :
 - Tendances marchés et évolutions macroéconomiques
 - Stratégies globales de vos opérations de recouvrement
 - Organisation et processus, ressources
 - Technologie
 - Conformité réglementaire et exigences des régulateurs

Vos contacts



Oussama Mabrouk
Directeur Credit Risk Advisory
Deloitte
omabrouk@deloitte.fr



Eric Levé
Country Manager France
Qualco Technology
eleve@qualco.tech